

**ANALISIS INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN UNTUK  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT.BANK NEGARA INDONESIA SYARI'AH  
(PERSERO) TBK CABANG UTAMA  
MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH :  
SATYA WIRA PRATAMA  
NPM : 14.833.0021**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

Judul Skripsi : ANALISIS INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN  
UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. BANK NEGARA  
INDONESIA SYARIAH (PERSERO) TBK CABANG  
UTAMA MEDAN

Nama Mahasiswa : SATYA WIRA PRATAMA

No. Stambuk : 14 833 0021

Program : AKUNTANSI

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Hj. Saribulan Tbn, SE, MMA)

Pembimbing II

(Warsani Purnama Sari, SE, MM,Ak)

Mengetahui :

Program Studi

(Ilham Ramadhan Nst, SE,Ak, Msi,CA)



(Risendi, SE, M.Si)

Tanggal Lulus : 23 Desember 2017

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang pemanfaatan informasi akuntansi manajemen untuk pengambilan keputusan serta menilai kinerja manajer di PT. BNI Syari'ah Cabang Utama Medan. Sistem Akuntansi Manajemen menjadi salah satu faktor dalam membantu manajer untuk pengambilan keputusan serta meningkatkan kinerja manajerial. Informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengambil keputusan didasari oleh sistem akuntansi manajemen itu sendiri. Penilaian kinerja manajerial berdasarkan pada hasil dari keputusan yang diambil oleh manajer. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Teknik analisis data yang dilakukan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi akuntansi manajemen yang diterapkan oleh PT. BNI Syari'ah Cabang Utama Medan telah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur kantor dan teori yang ada.

Kata kunci : Informasi Akuntansi Manajemen, Pengambilan Keputusan, Kinerja Manajerial

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to know about the utilization of management accounting information for decision making and assess the performance of managers in PT. BNI Syari'ah Main Branch of Medan. Management Accounting System becomes one of the factors in helping managers to make decisions and improve managerial performance. The information that managers need to make decisions is based on the management accounting system itself. Managerial performance judgment is based on the results of decisions taken by managers. Data collection techniques conducted in this study are documentation and interviews. Source of data used in this research is secondary data. Data analysis technique done in this research is descriptive method. The results showed that management accounting information applied by PT. BNI Syari'ah Main Branch of Medan has been in accordance with Standard Operating Procedures office and existing theories.

Keywords: Accounting Information Management, Decision Making, Managerial Performance

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan karunia-Nya saya masih diberikan kesehatan dan kemudahan dalam menyelesaikan Skripsi ini. Salawat dan salam untuk junjungan kita nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kita ke alam yang penuh dengan pengetahuan seperti sekarang ini.

Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada bulan Januari s/d selesai di PT. BNI Syari'ah cabang Utama Medan dengan judul: "Analisis Informasi Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan dan Kinerja Manajerial". Dalam kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya Kapten CPM Wahyuddin dan Lili Indrasari yang berkat do'a dan dukungan dari mereka saya diberikan kemudahan untuk menyelesaikan skripsi ini. Dan saya menyampaikan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, Msi.
3. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Bapak Hery Syahrial, SE, Msi.
4. Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE,Ak, Msi,CA

5. Pembimbing I, Ibu Hj. Saribulan Tambunan SE, MMA yang bersedia meluangkan waktu untuk memeriksa skripsi dan memberikan petunjuk dalam penyelesaian skripsi saya ini.
6. Pembimbing II, Ibu Warsani Purnama Sari SE, MM, Ak yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh pegawai PT. BNI Syariah Cabang Utama Medan yang dengan senantiasa bersedia meluangkan waktunya untuk membantu saya dalam melengkapi data skripsi saya ini.
8. Seluruh Dosen dan Staff pegawai yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan kepada saya.
9. Keluarga saya Kakek, Nenek, dan Tante saya ucapkan terima kasih atas dukungan dan pengertian yang selalu diberikan kepada saya dari awal sampai selesainya skripsi ini.
10. Terima kasih juga kepada teman saya Annisa Dwi Amanda Lubis yang berkenan meluangkan waktunya untuk membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Dan tidak lupa pula saya berterima kasih kepada PEJUANG SARJANA teman kelas yang senantiasa menyemangati saya dalam penyelesaian skripsi ini.

Saya juga menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini belum sempurna, baik dalam penulisan maupun isi disebabkan keterbatasan kemampuan saya. Oleh

karena itu, saya mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca untuk menyempurnakan isi Skripsi ini.

Medan, Februari 2018  
Peneliti

Satya Wira Pratama  
14.833.0021



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	
1	
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Peneliti .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Teori – Teori.....	6
1. Pengertian, Tujuan dan Fungsi Akuntansi Manajemen .....	
6	
2. Proses Akuntansi Manajemen .....	14
3. Jenis Informasi Akuntansi Manajemen .....	16
4. Proses Pengambilan Keputusan .....	20
5. Pengertian dan Fungsi Kinerja Manajerial.....	28
6. Penilaian Kinerja Manajerial.....	30

B. Penelitian Terdahulu.....	32
<b>BAB III :METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian.....	34
B. Definisi Operasional .....	
35	
C. Jenis dan Sumber Data.....	
36	
D. Teknik Pengumpulan Data .....	37
E. Teknik Analisis Data .....	37
<b>BAB IV:HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian.....	38
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	38
2. Jenis Informasi Akuntansi Manajemen .....	56
3. Proses Pengambilan Keputusan.....	57
4. Fungsi Kinerja Manajerial .....	58
5. Penilaian Kinerja Manajerial .....	59
6. Proses Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen .....	60
B. Pembahasan .....	60
<b>BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	64
B. Saran .....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Jenis Informasi Akuntansi Manajemen dan manfaatnya.....	
	19	
Tabel II.2	Tipe-tipe Keputusan .....	
	23	
Tabel II.3	Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel III.1	Waktu Penelitian.....	34



## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Proses Informasi Akuntansi.....	14
Gambar IV.1	Logo Perusahaan.....	43
Gambar IV.2	Struktur Organisasi perusahaan.....	52



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Informasi akuntansi manajemen bagi perusahaan adalah menyediakan alat analisis baik yang bersifat kualitatif ataupun kuantitatif sebagai acuan dalam pengambilan keputusan manajemen. Dalam hal ini, penggunaan informasi akuntansi manajemen sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Yang membutuhkan informasi tersebut adalah para manajer, kemudian diolah menjadi suatu informasi akuntansi manajemen yang akurat. Sehingga para manajer dapat mengambil keputusan final yang tepat untuk perusahaan tersebut. Manajer yang membutuhkan informasi tersebut adalah manajer tingkat menengah (*middle manager*), sedangkan yang membuat perencanaan atau menentukan keputusan adalah manajer tingkat atas (*top manager*).

Manfaat dari informasi tersebut sangatlah penting bagi seorang manajer, dikarenakan setiap keputusan yang dibuat oleh manajer atau pengambil keputusan didapat dari informasi yang akurat. Informasi tersebut berupa angka-angka dari tiap divisi dan diolah oleh tiap manajer. Untuk memperoleh laba, perusahaan harus berperilaku baik terhadap masyarakat dan pelanggannya. Salah satu wujud berperilaku baik itu adalah bahwa staf atau anggota manajemen harus menyajikan informasi jujur, bertanggung jawab dan akurat. Salah satu kerugian jika para manajer tidak memanfaatkan informasi adalah memiliki banyak pekerjaan yang hanya membuang-buang waktu untuk melakukan yang seharusnya sudah mudah dikerjakan.

Hubungan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan, yaitu wewenang yang dimiliki oleh manajer maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggung jawaban yang terutama bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Dalam penyusunan perencanaan ataupun pengambilan keputusan seorang manajer memerlukan informasi-informasi yang relevan untuk meminimalisir resiko yang mungkin timbul dari perencanaan atau keputusan yang telah dibuat. Oleh karena itu seorang pengolah informasi atau akuntan manajemen harus dapat menyajikan informasi-informasi yang relevan dan berkualitas. Informasi yang disajikan dalam akuntansi manajemen ini merupakan informasi utama yang dimiliki perusahaan. Informasi ini sangat berperan dalam pembuatan keputusan bagi manajer, karena manajer merupakan pimpinan dan peserta aktif dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Sedangkan informasi itu sendiri merupakan “mesin yang berisi suatu data, fakta, pengamatan, persepsi atau sesuatu yang lain yang menambah ilmu pengetahuan.” sehingga membuat manajemen terus berjalan.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu perusahaan untuk mengetahui kemampuan perusahaan tersebut dalam memaksimalkan sumber-sumber keuangannya, sehingga menghasilkan suatu kinerja manajerial perusahaan yang baik. Bank Negara Indonesia Syariah cabang Medan adalah salah satu usaha BNI untuk melayani para nasabah yang menghendaki sistem perbankan berdasarkan prinsip syariah dalam rangka mewujudkan Bank BNI sebagai Universal Banking yang merupakan unit tersendiri di BNI dan secara struktural tidak terpisahkan dengan unit-unit lain di BNI dan

khusus bergerak di perbankan syariah. Namun demikian dalam operasional dan pembukuannya sama sekali tidak terpisah dengan BNI yang melakukan kegiatan umum, tanpa mengurangi fasilitas pelayanan yang ada di Bank BNI.

Staf manajemen mengumpulkan informasi yang berupa angka-angka dari masing-masing unit/divisi di Bank BNI Syari'ah dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Informasi tersebut diperlukan untuk perencanaan, pengambilan keputusan dan pengendalian. Bagi yang perusahaan yang relatif kecil dan aktifitasnya masih terbatas, umumnya pemilik perusahaan langsung menjadi pimpinan dan pengawasan catatan keuangan dan pengawasan operasional. Informasi bernilai potensial karena memberikan kontribusi langsung terhadap berbagai alternatif tindakan yang bisa dijadikan pertimbangan di dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Dengan adanya informasi juga meningkatkan kemampuan manajer untuk memahami keadaan lingkungan eksternal dan informasi berfungsi pula dalam mengidentifikasi aktivitas yang relevan.

Berdasarkan uraian tersebut, betapa besarnya manfaat sistem akuntansi manajemen dalam suatu perusahaan khususnya bagi manajemen yang melakukan aktivitasnya seperti perencanaan dan pengendalian untuk mengambil keputusan yang tepat maka penulis mengambil judul **“Analisis Informasi Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan Dan Kinerja Manajerial pada PT BNI SYARI’AH (persero) Tbk Cabang Utama Medan.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Dalam membahas objek tertentu dapat dirumuskan masalahnya sebagai bahan untuk dianalisis sehingga dapat diberikan saran-saran yang bersifat korektif dan konstruktif. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut **“Apakah Analisis Informasi Akuntansi Manajemen Sudah Dilakukan Untuk Pengambilan Keputusan dan Kinerja Manajerial di PT BNI SYARI’AH (Persero) Tbk Cabang Utama Medan?”**

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah telah dipaparkan di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah **“Untuk mengetahui bagaimana penerapan Informasi Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan dan Kinerja Manajer di PT BNI SYARI’AH (Persero) Tbk Cabang Utama Medan”**

## **D. Manfaat Penelitian**

- 1. Bagi peneliti,** penelitian ini diharapkan berguna sebagai pengetahuan tambahan mengenai teori dan praktek yang sesungguhnya mengenai Perilaku Informasi Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan dan Kinerja Manajerial pada PT BNI SYARI’AH (Persero) Tbk Cabang Utama Medan.
- 2. Bagi perusahaan,** sebagai bahan referensi perusahaan untuk mengetahui kondisi dan hal-hal yang perlu dibenahi manajemen untuk pengambilan

keputusan dan kinerja manajerial pada PT BNI SYARI'AH (Persero) Tbk Cabang Utama Medan.

- 3. Bagi peneliti lain,** sebagai referensi bagi pihak peneliti lain untuk bahan perbandingan antara teori dengan kenyataan sebenarnya terjadi .



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. TEORI-TEORI**

##### **1. Pengertian, Tujuan dan Fungsi Akuntansi Manajemen**

###### **a. Pengertian Akuntansi Manajemen**

Perkembangan yang pesat di bidang akuntansi manajemen, mendorong para pakar di bidang akuntansi manajemen baik perorangan maupun dalam wadah lembaga akuntansi untuk merumuskan definisi akuntansi manajemen. Dalam dunia usaha mulai dari badan usaha kecil sampai pada perusahaan besar membutuhkan informasi akuntansi yang digunakan sebagai alat pengawasan maupun pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, seorang manajer membutuhkan informasi akuntansi manajemen, karena informasi akuntansi manajemen cakupannya lebih luas tidak saja menyangkut masalah moneter seperti informasi akuntansi keuangan tetapi juga masalah non moneter menjadi pusat perhatian akuntansi manajemen. Karena belum adanya kesepakatan umum mengenai definisi akuntansi manajemen maka penulis mencoba untuk mengutip definisi akuntansi manajemen dari beberapa sumber baik perorangan maupun lembaga akuntansi.

Menurut Darsono Prawironegoro (2008:2) Akuntansi manajemen adalah serangkaian tindakan dan proses akuntansi yang bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja personal yang terlibat dalam organisasi

dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Selain itu akuntansi manajemen juga berguna untuk membuat strategi dan rencana jangka panjang.

Berdasarkan defenisi diatas diketahui bahwa akuntansi manajemen mencakup ruang lingkup yang amat luas yaitu mencakup analisis keuangan, pengendalian internal, sistem akuntansi, akuntansi biaya, audit internal, dan akuntansi keuangan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa akuntansi manajemen didesain untuk :

1. Menyediakan informasi untuk kepentingan pengambilan keputusan internal (intern decision makers) di dalam suatu organisasi perusahaan
2. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan
3. Untuk memotivasi tindakan dan perilaku anggota di dalam suatu organisasi perusahaan ke arah yang diinginkan
4. Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan

Sebenarnya perkembangan akuntansi manajemen banyak dilakukan oleh *National Association of Accountants* (NAA), karena NAA dianggap sebagai organisasi satu-satunya yang telah mempunyai reputasi dan pengalaman dalam bidang akuntansi manajemen di Amerika Serikat. NAA sendiri telah membentuk sebuah komite untuk menyusun defenisi akuntansi manajemen yang diberi nama *Management Accounting Practice Committee*. Komite ini bertanggung jawab menyediakan pedoman, konsep-konsep kebijakan dan praktek-praktek akuntansi bagi anggota NAA. Tujuan

lain komite ini adalah untuk mendorong para akuntan manajemen sehingga dapat menghilangkan anggapan bahwa akuntan manajemen berada di urutan kedua setelah profesi akuntan publik.

Menurut Rudianto (2013:9) “akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi di mana informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengembalian keputusan internal organisasi.” Menurut Mulyadi (2015:15) mengemukakan bahwa proses akuntansi manajemen hingga menjadi informasi manajemen adalah sebagai berikut :

**a. Identifikasi**

Identifikasi merupakan seleksi yang dilakukan terhadap transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang terjadi di perusahaan dalam rangka pelaksanaan operasinya, supaya dapat dilakukan tindakan akuntansi yang tepat waktu yaitu bagaimana pencatatan dan pengkalsifikasiannya dalam pembukuan perusahaan.

**b. Pengumpulan**

Transaksi-transaksi kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya akan dikumpulkan dan selanjutnya akan dicatat dan dikasifikasikan secara konsisten.

**c. Pengukuran**

Pengukuran merupakan tindakan yang dilakukan untuk membandingkan transaksi dan kejadian ekonomi yang telah diproyeksikan akan terjadi dengan transaksi-transaksi dan kejadian ekonomi yang sesungguhnya (*budget actual*). Dari hasil perbandingan ini akan dapat dinilai tingkat keberhasilan yang dicapai perusahaan. Jika pada tingkat pengukuran ini terjadi perbedaan yang menyolok antar *budget* dan *actual* maka akan dianalisa apa yang menyebabkan perbedaan tersebut dan sedapat mungkin akan dilakukan tindakan koreksi

**d. Analisis**

Analisis adalah penentuan sebab-sebab kegiatan yang dilaporkan dan hubungannya dengan kejadian-kejadian ekonomi dan keadaan-keadaan lainnya.

**e. Penyiapan dan interpretasi**

Penyiapan dan interpretasi merupakan koordinasi yang penuh arti atas data akuntansi dan perencanaan untuk menyediakan informasi yang

akan disajikan secara logis kepada pimpinan perusahaan untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

**f. Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses pelaporan kejadian-kejadian ekonomi yang sudah diikhtisarkan kepada pihak ekstern maupun pihak intern. Untuk pihak ekstern, informasi yang disajikan berupa laporan akuntansi keuangan yang terdiri dari neraca, daftar laba rugi, daftar arus kas dan catatan atas laporan keuangan informasi yang disajikan kepada pihak intern tidak hanya terbatas pada laporan keuangan pokok saja, tetapi juga informasi intern lainnya yang terjadi selama proses pelaksanaan operasi, misalnya laporan analisa laba kotor, laporan analisa penjualan per produk, laporan penentuan BEP dan sebagainya.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa informasi diperlukan bagi para pengambil keputusan (*Decision Maker*). Adapun maksud informasi di sini adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan yang diambil.

Pengambilan keputusan manajemen harus mempertimbangkan tindakan-tindakan alternatif, oleh karena itu sistem administrasi harus menyediakan harus menyediakan informasi yang cukup untuk memperhitungkan alternatif yang paling menguntungkan. Dalam hal ini, akuntansi manajemen akan mencatat data, baik data ekonomi maupun non ekonomi dan juga data yang ada diluar lingkungan perusahaan, sehingga manajemen yang membutuhkan data yang dimaksud secara cepat dapat terpenuhi.

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2016) akuntansi manajemen adalah “penerapan konsep dan metode yang tepat dalam mengolah data ekonomi masa lalu dan membuat proyeksi masa depan suatu usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan

rencana (tujuan) perusahaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan tersebut.” Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan di atas beberapa hal yang penting dan perlu dicatat adalah sebagai berikut :

- a. Konsep yang dimaksud disini adalah konsep mengenai perilaku biaya, hubungan biaya volume dan laba (cost volume and profit), konsep pengambilan keputusan taktis atau konsep lain yang relevan.
- b. Metode yang dimaksud disini adalah metode akuntansi keuangan (financial accounting) dan akuntansi biaya (cost accounting) dalam melakukan pencatatan dan akuntansi atau metode harga pokok yang dilakukan terhadap data keuangan masa lalu perusahaan.
- c. Proyeksi yang dimaksud disini adalah proyeksi yang dibuat berdasarkan penggunaan alat statistik misalnya analisis regresi linear untuk memisahkan biaya semi variabel menjadi biaya tetap dan biaya variabel.
- d. Keputusan yang diambil harus rasional sesuai dengan pencapaian tujuan suatu organisasi misalnya keputusan pencatatan dan pengukuran biaya tergantung pada tujuan yang ingin dicapai (different cost for different purposes).

Pada dasarnya masalah-masalah yang dihadapi oleh manajer adalah merupakan kombinasi antara faktor-faktor kualitatif dan kuantitatif. Faktor-faktor kualitatif yaitu informasi yang disajikan bukan dalam bentuk angka-angka (kuantitas). Yang menjadi masalah adalah faktor manakah yang paling penting dalam pengambilan keputusan yang diambil benar-

benar tidak merugikan perusahaan. Ini tergantung dari situasi dan kondisi, ada kalanya faktor kuantitatif lebih penting dari faktor kualitatif tetapi kadang kala terjadi juga hal yang sebaliknya.

Informasi tentang kejadian yang dibuat dalam suatu keputusan memiliki hubungan atau kaitan penting untuk memprediksi hasil dari keputusan yang diambil. Jika terdapat informasi penuh, maka pihak manajemen dapat memprediksi secara jelas hasil dari keputusan yang akan diambil. Akan tetapi bila manajer berhadapan dengan situasi yang tidak pasti dimana informasi yang tersedia sangat terbatas, maka seorang manajer dihadapkan dengan situasi memilih satu dari berbagai alternatif yang mungkin menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya.

Akuntansi manajemen tidak memandang perusahaan secara keseluruhan, baik dalam melaksanakan kegiatannya, manajemen harus mengetahui keadaan khusus dari masing-masing bagian dalam perusahaan dan analisis apa yang menyebabkan perbedaan baik mengenai hasil maupun biaya. Dalam akuntansi manajemen laporan-laporan yang sudah kadaluwarsa tidak berguna lagi. Laporan yang pada waktunya meskipun tidak komplit adalah baik dari laporan yang kadaluwarsa. Pentingnya laporan yang aktual ini terutama adalah untuk melakukan tindakan koreksi yang harus dilakukan sebelum kejadian menjadi serius.

Dengan demikian akuntansi manajemen jauh lebih luas daripada sekedar tata buku serta penyusunan laporan posisi keuangan dan penyusunan laporan laba rugi, akuntansi manajemen mempunyai kaitan

dengan disiplin ilmu yang lain seperti statistik, matematika, teori ekonomi, organisasi dan ilmu sosial. Dalam konteks ini bukan berarti seorang akuntan manajemen harus ahli dalam semua bidang, tetapi seorang akuntan manajemen harus terbuka pikiran dan wawasannya dan menyadari bahwa disiplin-disiplin ilmu tersebut mungkin mempunyai cara-cara pendekatan yang dapat membantu di dalam memecahkan masalah-masalah yang sedang dihadapi.

#### **b. Tujuan Akuntansi Manajemen**

Menurut Hansen (2009:14) “Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh kriteria formal apapun yang mendefinisikan sifat dari proses, masukan, atau keluarannya sehingga kriterianya fleksibel dan berdasarkan pada tujuan manajemen”. Sistem akuntansi manajemen memiliki tiga tujuan umum :

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya jasa, produk, atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen. Oleh karenanya, implementasi penyediaan informasi untuk perhitungan-perhitungan biaya oleh manajemen digunakan untuk mengevaluasi ketepatan keputusan yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya, memperluas pangsa pasar dan meningkatkan laba.
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karenanya, informasi dibutuhkan untuk mengidentifikasi berbagai peluang untuk perbaikan dan mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai dalam

mengimplementasikan berbagai tindakan yang didesain untuk menciptakan perbaikan.

3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pentingnya pengambilan keputusan dengan memilih beberapa strategi yang paling masuk akal dalam memberikan jaminan pertumbuhan dan kelangsungan hidup jangka panjang bagi perusahaan.

### **c. Fungsi Akuntansi Manajemen**

#### **1. Manajer keuangan**

Membutuhkan informasi terkait dengan suatu aktifitas keuangan perusahaan seperti dalam pendanaan modal kerja, beban biaya cost of fund terhadap sejumlah modal kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal, rasio keuangan dan lain sebagainya.

#### **2. Manajer Produksi**

Membutuhkan data informasi tentang mengenai rincian biaya Cost of good sold atau harga pokok produksi misalnya seperti total biaya produksi, biaya per unit produk, beban tenaga kerja langsung, serta dalam biaya overhead lainnya yang secara langsung mempunyai peran dalam proses produksi.

#### **3. Manajer Pemasaran**

Membutuhkan data informasi semua komponen biaya terkait dalam suatu penetapan harga jual produk, penentuan sistem penjualan yang secara kredit atau tunai, beban komisi penjualan, marketing fee, serta

informasi nilai discount untuk produk tertentu dalam suatu rangka peningkatan volume penjualan.

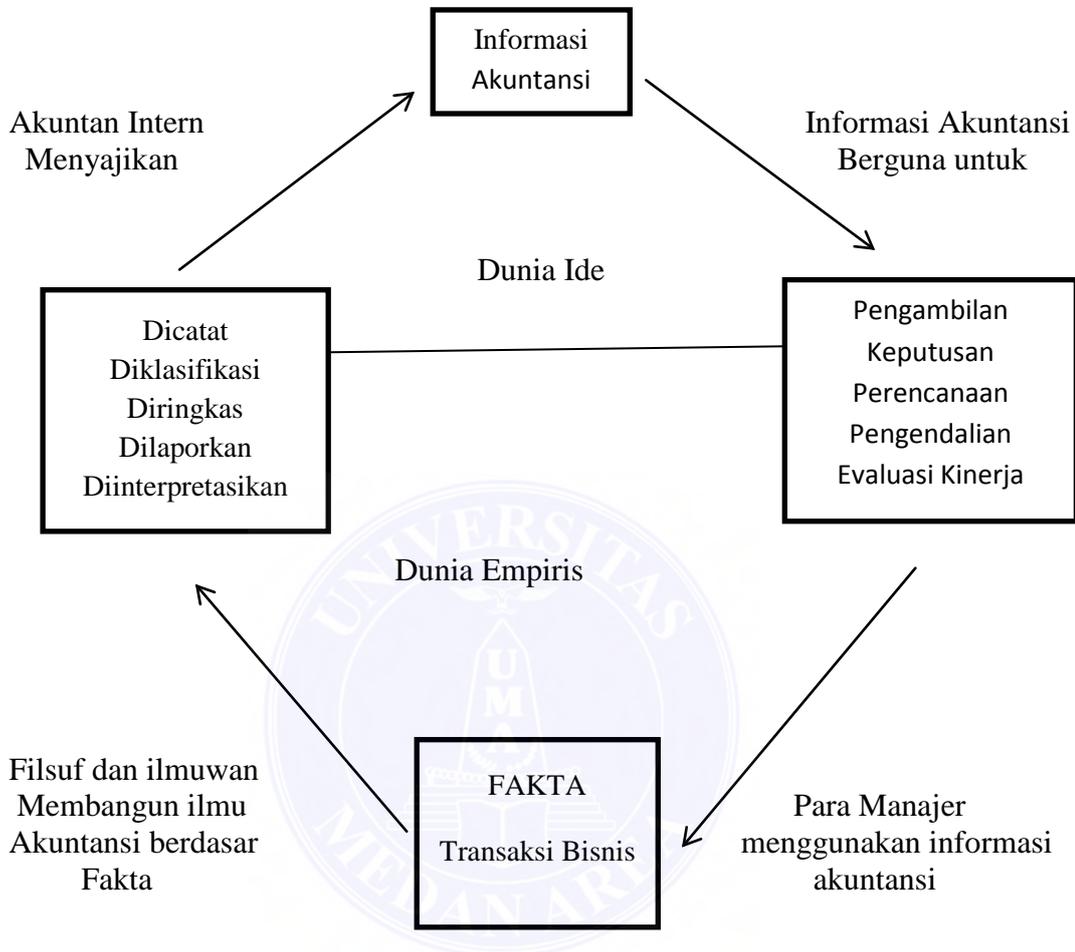
#### **4. Pihak Top Manajemen**

Membutuhkan suatu informasi ini terkait dalam pengambilan kebijakan strategis perusahaan misalnya didalam penyusunan anggaran, ekspansi usaha, diversifikasi produk, maupun kebijakan investasi lainnya.

#### **2. Proses Akuntansi Manajemen**

Kegiatan bisnis dalam suatu perusahaan, semua tingkat manajer membutuhkan informasi akuntansi untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Informasi akuntansi itu dibangun dari transaksi bisnis yang dicatat, diklasifikasikan, diringkas, disajikan dalam laporan keuangan, dianalisis, dan dijadikan dasar untuk membuat keputusan bagi para manajer.

Proses itu dapat disajikan dalam gambar II.1 berikut.



**Gambar II.1**  
**Proses Informasi Akuntansi**

Para manajer harus memahami proses tersebut agar mampu mengambil keputusan dengan cepat dan akurat, mampu membuat perencanaan yang objektif dan ilmiah, dan mampu mengendalikan kegiatan bisnis. Proses pemahaman itu dikemas dalam teori akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non-keuangan kepada manajer dan karyawan organisasi. Selanjutnya dikelola

oleh para manajer untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian dan evaluasi kinerja.

Tujuannya untuk melakukan transaksi bisnis yang sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Hakikatnya akuntansi manajemen ialah informasi akuntansi untuk pengambilan keputusan semua tingkat manajer dalam suatu organisasi perusahaan. Semua keputusan tersebut membutuhkan informasi akuntansi, karena dalam dunia bisnis, semua kejadian atau transaksi dicatat, diklasifikasi, dikelompokkan, dilaporkan dan diinterpretasikan. Tugas semacam ini dilaksanakan oleh para akuntan intern atau akuntan perusahaan yang kemudian disajikan dalam bentuk informasi akuntansi.

### **3. Jenis Informasi Akuntansi Manajemen**

Informasi adalah data yang telah diolah dalam suatu proses yang memberikan manfaat bagi pemakainya. Salah satu dari jenis informasi yang digunakan manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi manajemen. Informasi dapat berupa informasi kualitatif dan kuantitatif. Informasi kuantitatif terbagi atas informasi kuantitatif keuangan dan non keuangan. Informasi akuntansi manajemen terutama digunakan pemimpin perusahaan dalam menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen khususnya fungsi perencanaan dan pengaawasan.

Mulyadi (2015:24) menjelaskan tiga jenis informasi akuntansi manajemen yang menghasilkan informasi akuntansi manajemen yaitu : akuntansi penuh (*full accounting*) yang menghasilkan informasi akuntansi

penuh, akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) yang menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban, akuntansi differensial (*differential accounting*) yang menghasilkan informasi akuntansi differensial.

Jenis dari informasi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

**a. Informasi Akuntansi Penuh**

Informasi akuntansi penuh dapat mencakup informasi masa lalu maupun informasi yang akan datang. Informasi akuntansi penuh mencakup informasi aktiva, dan atau biaya. Informasi akuntansi penuh selalu dihubungkan dengan objek informasi yang dapat berupa satuan usaha, produk, departemen, dan atau aktivitas. Dalam hubungannya dengan kesatuan usaha tertentu informasi akuntansi penuh dapat berupa informasi aktiva dan informasi biaya penuh.

Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa lalu yang bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan untuk menghasilkan laba, dan penetapan harga jual dan *cost-type contract*. Sedangkan informasi akuntansi penuh yang berisi informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan program, penentuan harga jual yang diatur dengan peraturan pemerintah.

**b. Informasi Akuntansi Differensial**

Informasi akuntansi differensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan dan biaya dan alternatif tindakan tertentu dibandingkan dengan

alternatif tindakan yang lain. Informasi akuntansi differensial mempunyai dua unsur pokok yaitu merupakan informasi yang akan datang dan berbeda diantara alternatif yang dihadapi oleh pengambilan keputusan mengenai pemilihan alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif yang tersedia. Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut masa depan, maka informasi yang relevan adalah informasi yang akan datang pula. Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut pilihan alternative diantara alternatif yang tersedia, maka informasi akuntansi yang bermanfaat adalah informasi yang berbeda diantara tiap-tiap alternatif yang akan dipilih.

### **c. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Pelaksanaan anggaran memerlukan informasi guna memantau sampai seberapa jauh manajer tersebut melaksanakan rencananya. Dengan demikian informasi pertanggungjawaban merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap

setiap manajer untuk menghasilkan pendapatan yang menjadi tanggung jawabnya, kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

**Tabel II.1**  
**Jenis Informasi Akuntansi Manajemen dan Manfaatnya :**

Tipe Informasi Akuntansi Manajemen	Manfaat	
(Aktiva, pendapatan dan atau biaya)	Informasi masa lalu	Informasi masa yang akan datang
Informasi Akuntansi Penuh ( <i>Full Accounting Information</i> )	Pelaporan Informasi Keuangan  Analisis kemampuan Laba  Jawaban atas pertanyaan “berapa biaya yang telah dikeluarkan untuk sesuatu?  Penentuan harga jual dalam cost	Penyusunan program  Penentuan harga jual normal  Penentuan harga transfer  Penentuan harga jual dalam perusahaan yang diatur dengan peraturan pemerintah
Informasi Akuntansi Diferensial ( <i>Differential Accounting Information</i> )	Tidak ada	Pengambilan keputusan pemilihan alternative, baik jangka pendek maupun jangka panjang
Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban ( <i>Responsibility Accounting Information</i> )	Penilaian kerja manajer Pemotivasi manajer	Penyusunan jangka panjang

Sumber : Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 18

Penerapan informasi akuntansi manajemen selalu berbeda dalam frekuensi pemakaiannya. Dalam perusahaan berskala kecil sering

dijumpai bahwa pemilik sebagai pimpinan langsung dari sejumlah kecil karyawan. Informasi yang dibutuhkan pimpinan dalam proses pengambilan keputusan relative sederhana. Oleh karenanya dapat diduga penerapannya rendah. Berbeda dengan perusahaan berskala besar sering dijumpai bahwa pemilik bukan pimpinan perusahaan. Di dalam organisasi terdapat jenjang kepemimpinan yaitu pimpinan puncak, menengah dan bawah. Dalam proses pengambilan keputusan, masing-masing jenjang pemimpin memerlukan informasi yang relevan.

#### **4. Proses Pengambilan Keputusan**

##### **a. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Ada beberapa pengertian mengenai keputusan menurut Stoner dan Hasan (2014:9), “Keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif”, Sementara menurut Simamora (2014:7) mengemukakan bahwa :“Mengambil keputusan adalah suatu fungsi utama seorang manajer. Manajer senantiasa dihadapkan pada masalah memutuskan barang apa yang harus dijual, metode produksi yang efisien, membeli atau membuat barang yang dibutuhkan, menetapkan harga jual atau saluran distribusi, menerima atau menolak pesanan khusus dan sebagainya”.

Hakekatnya, pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

## b. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Chuck Williams (2011:193), langkah-langkah pengambilan keputusan :

1. Mendefinisikan Masalah
2. Mengidentifikasi Kriteria Keputusan
3. Menimbang Kriteria
4. Membuat Alternatif Pilihan Tindakan
5. Mengevaluasi Setiap Alternatif
6. Memperkirakan Keputusan Yang paling Optimal

### **1. Mendefinisikan Masalah**

Langkah pertama dalam pengambilan keputusan adalah mengenali (mengidentifikasi) dan menentukan (mendefinisikan) masalah. Masalah adalah terdapatnya perbedaan antara keinginan yang ditetapkan dan keadaan yang dihadapi.

Adanya perbedaan antara keadaan yang sesungguhnya dan keinginan yang ditetapkan tidaklah menjamin bahwa manajer akan membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah. Identifikasi dapat dipermudah dengan pertama, masalah sebelum memulai mencari pemecahan masalah. Kedua, manajer menyadari adanya perbedaan antara keinginan yang ditetapkan dan kenyataan yang sesungguhnya tidaklah cukup untuk memulai proses pengambilan keputusan, untuk itu manajer harus termotivasi untuk mengurangi perbedaan tersebut. Pada akhirnya manajer juga harus memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sumber-sumber daya untuk menyelesaikan masalah tersebut.

### **2. Mengidentifikasi Kriteria Keputusan**

Kriteria keputusan adalah ukuran dasar yang digunakan untuk menuntun pertimbangan dan keputusan. Biasanya, semakin banyak ditemukan kriteria yang memungkinkan untuk memecahkan masalah, maka akan semakin baik pemecahan masalahnya.

### **3. Menimbang Kriteria**

Setelah mengenali kriteria keputusan, langkah berikutnya adalah memutuskan kriteria mana yang lebih penting atau kurang penting. Banyak jumlah model matematika yang dapat dipakai untuk menimbang. Kriteria keputusan, semuanya memerlukan pengambilan keputusan untuk menentukan peringkat awal kriteria keputusan. Selain itu dapat menggunakan perbandingan mutlak (*absolute comparisons*), di mana setiap patokan dibandingkan dengan ukuran dasar (standart) atau tingkatan, atas manfaatnya sendiri.

Metode lain adalah perbandingan nisbi (*relative comparisons*), di mana masing-masing patokan dibandingkan secara langsung terhadap tiap-tiap patokan lain.

### **4. Membuat Alternatif**

Setelah mengenali dan menimbang kriteria keputusan yang akan menuntun proses pengambilan keputusan, langkah berikutnya adalah mengenali pilihan tindakan yang mungkin dapat memecahkan masalah. Secara umum, pada langkah ini, pemikirannya adalah untuk menyusun sebanyak mungkin alternatif.

### **5. Mengevaluasi Setiap Alternatif**

Langkah berikutnya adalah secara sistematis mengevaluasi tiap-tiap alternatif terhadap masing-masing patokan. Karena sejumlah informasi harus dikumpulkan, langkah ini memakan waktu jauh lebih lama dan lebih mahal dari langkah-langkah lain dalam proses pengambilan keputusan.

## **6. Memperkirakan Keputusan Yang Paling Optimal**

Langkah terakhir dalam pengambilan keputusan adalah memperkirakan keputusan yang paling optimal dengan menentukan nilai optimal setiap alternatif. Ini dilakukan dengan mengendalikan penilaian setiap patokan (langkah e) dengan bobot patokan tersebut untuk setiap alternatif rangkaian tindakan yang disusun.

Kemudian hasil keputusan dievaluasi pengimplementasiannya, dan harus dimonitor terus menerus. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Hal ini dilakukan karena pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontiniu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dihadapinya.

### **c. Tipe-tipe keputusan**

Manajemen perusahaan harus mampu membuat keputusan yang tepat berdasarkan kriteria yang diinginkan. Pembuat keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, akan tetapi juga para manajer menengah dan para manajer lini pertama. Tipe-tipe keputusan yang dapat diambil para manajer dapat dikategorikan ke dalam dua kategori besar menurut Simamora (2014:5) yaitu :

### 1. Pengambilan Keputusan Terprogram

Pengambilan keputusan terprogram adalah pengambilan keputusan yang bersifat rutinitas, berulang-ulang dan cara menanganinya telah ditentukan. Pengambilan keputusan terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang berstruktur melalui hal-hal berikut :

- a) Prosedur, yaitu serangkaian langkah yang berhubungan dengan dan berurutan dan harus diikuti oleh pengambilan keputusan.
- b) Aturan, yaitu ketentuan yang mengatur apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pengambil keputusan.
- c) Kebijakan, yaitu pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan

### 2. Pengambil Keputusan Tidak Terprogram

Pengambilan keputusan tidak terprogram adalah pengambilan keputusan yang tidak rutinitas dan sifatnya unik sehingga memerlukan pemecahan yang khusus. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yang tidak berstruktur. Seperti cara pengalokasian sumber-sumber daya organisasi, penanganan lini produk yang jatuh di pasaran, atau cara perbaikan hubungan dengan masyarakat.

Semakin tinggi kedudukan dalam struktur organisasi maka akan semakin dibutuhkan kemampuan seorang manajer untuk membuat atau mengambil keputusan yang tidak diprogram lebih tinggi. Sehingga atas dasar inilah dalam berbagai program-program latihan, manajemen mencoba mengembangkan kemampuan para manajer dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram.

**Tabel II.2**  
**Daftar Tipe-tipe Keputusan**

Tipe-tipe Keputusan	Teknik-teknik Pembuatan Keputusan	
	Tradisional	Modern
Diprogram : Keputusan-keputusan rutin dan berulang-ulang organisasi mengembangkan proses-proses khusus bagi penanganannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebiasaan</li> <li>2. Kegiatan rutin prosedur pengoperasian komputer.</li> <li>3. Struktur organisasi pengharapan umum sistem tujuan saluran-saluran informasi yang disusun dengan baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik-teknik riset operasi : Analisis matematika; model simulasi komputer.</li> <li>2. Pengolahan data elektronik</li> </ol>
Tidak diprogram : Keputusan-keputusan sekali pakai, disusun tidak sehat, kebijaksanaan. Ditangani dengan proses pemecahan masalah umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijaksanaan intuisi, dan kreatifitas</li> <li>2. Coba-coba</li> <li>3. Seleksi dan latihan para pelaksana</li> </ol>	Teknik pemecahan masalah yang diterapkan pada : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latihan membuat keputusan</li> <li>2. Penyusunan program computer "heuristic"</li> </ol>

Sumber : *T. Hani Handoko, Akuntansi Manajerial, Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003 hal 18.*

#### **d. Konsep Biaya Untuk Pengambilan Keputusan**

Dalam proses pengambilan keputusan peran akuntansi manajemen bukanlah sebagai pengambil keputusan, akan tetapi menjadi pengumpul dan pengolah data yang relevan yang akan digunakan pimpinan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan keputusan terakhir berada pada eksekutif perusahaan. Alternatif yang tersedia tentu saja berhubungan dengan hasil yang akan dicapai atau diharapkan dengan biaya-biaya yang menurut taksiran yang akan dikeluarkan pada masa yang akan datang dipihak lainnya. Meskipun keputusan terakhir ada di tangan para eksekutif namun para eksekutif ini biasanya akan selalu meminta nasehat dari para akuntan manajemen.

Simamora (2014:7) mengemukakan bahwa biaya-biaya relevan (*relevant cost*) adalah biaya-biaya yang pantas diperhitungkan dalam rangka pengambilan keputusan atau dengan kata lain biaya-biaya pada masa yang akan datang serta berbeda untuk masing-masing alternatif. Pengertian biaya relevan sebenarnya merupakan suatu konsep baru untuk beberapa jenis biaya yang masing-masing mempunyai nama sendiri.

Dari pengertian di atas mengenai biaya relevan maka akan semakin jelaslah bahwa orientasi akuntansi manajemen adalah data dan informasi untuk masa yang akan datang. Data historis hanya digunakan untuk merumuskan ramalan kejadian yang akan terjadi di masa yang akan datang. Jadi konsep biaya yang digunakan dalam pengambilan keputusan adalah biaya-biaya relevan. Dalam hal ini diharapkan seorang akuntan manajemen harus jeli membedakan mana biaya yang relevan dan mana biaya yang tidak relevan, sehingga keputusan-keputusan yang akan diambil oleh parapengambil keputusan akan lebih dapat dipertanggung jawabkan dan tidak merugikan perusahaan.

#### **e. Pihak-pihak Pengambil Keputusan**

Dalam suatu organisasi pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan pada dasarnya dapat dibagi tiga bagian, yaitu :

##### *1. Manajer Lini Pertama*

2. Manajer lini pertama yang melatih dan mengawasi dari karyawan non manajerial serta yang bertanggung jawab langsung atas produksi barang dan jasa perusahaan. Manajer ini memegang jabatan seperti manajer kantor, shift supervisor atau manajer departmen. Tanggung jawab utamanya adalah mengelola kinerja dari karyawan tingkat dasar yang bertugas langsung untuk memproduksi barang dan jasa, dan juga membuat jadwal rinci dan rencana operasi berdasarkan perencanaan jangka menengah dari manajemen tingkat menengah. Selain itu manajer lini pertama terlibat dalam rencana dan tindakan yang memberi hasil ke depan.

### 3. *Manajer Menengah*

Manajer menengah adalah manajer yang bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan sejalan dengan sasaran dan rencana dari manajemen puncak, serta menerapkan strategi sub-unit untuk mencapai sasaran tersebut. Manajer ini membawahi serta mengarahkan kegiatan para manajer lainnya. Pada level ini informasi akuntansi manajemen juga diperlukan untuk membantu para manajer menyusun rencana dan mengambil keputusan secara baik.

### 4. *Manajer Lini Puncak*

Manajer lini puncak adalah tingkatan manajemen yang paling atas banyak mengambil keputusan dalam menghadapi berbagai masalah yang dihadapi perusahaan. Untuk itu, para manajer lini puncak memerlukan informasi yang dapat mendukung (*support*) keputusan-keputusan yang berdampak jangka panjang terhadap organisasi perusahaan.

## **5. Pengertian Kinerja Manajerial**

### **a. Pengertian Kinerja Manajerial**

Menurut Mulyadi (2007:68) menjelaskan bahwa Kinerja Manajerial adalah Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

### **b. Fungsi Kinerja Manajerial**

adapun fungsi kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja
2. Penyesuaian Kompensasi
3. Keputusan Penetapan
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
6. Proses Penempatan Staf
7. Ketidakkuratan Informasi
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
9. Kesempatan Kerja yang Sama
10. Tantangan – Tantangan Eksternal

Fungsi kinerja manajerial tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

#### 2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

#### 3. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

#### 4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

#### 5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

#### 6. Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

#### 7. Ketidakkuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam Informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

#### 8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan–kesalahan tersebut.

#### 9. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

#### 10. Tantangan – Tantangan Eksternal

Kadang–kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor–faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, masalah – masalah lainnya. Jika masalah – masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

### **6. Penilaian Kinerja Manajerial**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:382) penilaian kinerja (performance appraisal ) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja

sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (Planning)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (Investigating)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (Coordinating)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (Evaluating)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (Monitoring)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (Staffing)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (Negotiating)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (Representating)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

**Tabel II.3**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Hasil
Jhonson M.M Sitorus 2007	Peranan Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada Hotel Antares Indonesia (HAI) Medan	Keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus (kamar) dalam keputusan ini, pihak hotel memperhitungkan biaya-biaya yang terdapat dalam masing-masing jenis kamar yaitu biaya variabel dan biaya tetap dengan memperhtungkan keuntungan minimal 30% dari harga bersih dikurangi dengan publish
Yunifa Fujiastuti 2008	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating	Dari pengujian dan analisis terhadap data dapat dilihat bahwa secara individual sistem informasi akuntansi teknologi informasi secara individual berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara sistem informasi akuntansi manajemen dan teknologi informasi mempunyai pengaruh yang signifikan

		terhadap manajerial.	kinerja
--	--	-------------------------	---------

Perbedaan penelitian saya dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Tahun.

Tahun penelitian yang saya buat yaitu pada tahun 2017 sedangkan dua peneliti pada penelitian terdahulu melakukan penelitian tersebut pada tahun 2007 dan 2008.

2. Perusahaan.

Perusahaan yang saya teliti bergerak di bidang industri jasa yaitu di perbankan sedangkan dua penelitian terdahulu melakukan penelitian yang bergerak dibidang jasa perhotelan dan di perusahaan manufaktur (pabrik).

3. Variabel.

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu pengambilan keputusan dan kinerja manajerial, sedangkan peneliti sebelumnya Jhonson M.M Sitorus hanya menggunakan satu variabel yaitu pengambilan keputusan dan peneliti sebelumnya yang kedua yaitu Yunifa Fujiastuti juga menggunakan satu variabel yaitu kinerja manajerial.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian ini diawali dengan pengumpulan data yang ada kemudian di analisis, diinterpretasikan agar dapat memberikan gambaran mengenai perusahaan yang diteliti. Menurut Sugiono (2012:11) : “penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variable lain.

##### **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. Bank Negara Indonesia Syari'ah (persero) tbk Cabang Utama Medan yang beralamat di Jalan Kapten Maulana LubisNo.12 Medan, web : [www.bnisyariah.co.id](http://www.bnisyariah.co.id), fax : 061-4522608, No telp : 061-4559520.

##### **3. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dan pelaksanaan penulisan laporan yang dilakukan oleh peneliti sebagaimana terlihat dalam tabel jadwal kegiatan sebagai berikut :

**Tabel III.1**  
**Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	2016 - 2017					
		Okt	Nov	Jan	Mei	Agu	Okt
1	Pengajuan Judul Skripsi	■					
2	Pembuatan Proposal		■				
3	Bimbingan Proposal			■			
4	Seminar Proposal			■			
5	Pengumpulan Data dan Analisis data			■	■		
6	Penyusunan dan Bimbingan Skripsi				■	■	
7	Seminar Hasil					■	
8	Sidang Meja Hijau						■

Sumber : Penulis (2016)

## B. Defenisi Operasional

Adapun defenisi operasional dari penelitian ini adalah :

1. Informasi Akuntansi Manajemen adalah serangkaian subsistem informasi yang menyeluruh dan terkoordinasi yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia Syari'ah (persero) tbk Cabang Utama Medan untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan oleh pihak manajemen.
2. Pengambilan Keputusan adalah langkah yang ditempuh oleh manajemen PT. Bank Negara Indonesia Syari'ah (persero) tbk Cabang Utama Medan sebagai suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, pengumpulan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pada PT Bank Negara Indonesia Syari'ah

(persero) tbk Cabang Utama Medan, yang membuat keputusan adalah manager, baik top manajemen, middle manajemen maupun lower manajemen.

### 3. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial adalah kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan sumber-sumber keuangannya sehingga menghasilkan suatu kinerja perusahaan yang baik.

## C. Jenis dan Sumber data

### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu merupakan data yang diperoleh dari PT. Bank Negara Indonesia Syari'ah (persero) Tbk Cabang Utama Medan. Menurut Sugiono (2015:15) "Data kualitatif adalah penilaian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah."

### 2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, menurut Andi Supangat (2010:2) mendefinisikan bahwa: "Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung untuk mendapatkan informasi (keterangan) objek yang diteliti, biasanya data tersebut diperoleh dari tangan kedua baik dari objek secara individual (responden) maupun dari suatu badan (instansi) yang dengan sengaja melakukan pengumpulan data dari instansi-instansi atau badan lainnya untuk keperluan penelitian dari para pengguna". Merupakan sumber data yang diperoleh peneliti dari PT Bank Negara Indonesia Syari'ah (persero) Tbk Cabang Utama secara tidak langsung atau data yang dikumpulkan oleh pihak

lain, berupa struktur organisasi, prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sistem informasi akuntansi manajemen serta bukti catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip dan juga informasi data yang diinginkan untuk mendukung penulisan skripsi.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### **1. Wawancara**

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) “wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.”

##### **2. Dokumentasi**

Menurut Sugiono (2013:240) “dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, dan kebijakan. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dan data yang didapatkan dari metode dokumentasi ini adalah struktur organisasi di PT Bank Negara Indonesia Syari’ah (persero) Tbk Cabang Utama Medan.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Penulis akan menganalisis dengan menggunakan metode deskriptif. Menurut Sugiono (2010:29) “Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andi, Supangat. 2010. **Statistik Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik**. Kencana Prenada Media Grup. Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2013. **Manajemen**. Cetak kedelapanbelas. BPFEE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Harefa, Kornelius. 2008. **Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia**, Tbk di Medan. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Hansen, Don R. dan Marryanne M. Mowen. 2009. **Managerial Accounting ; Akuntansi Manajerial**. Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi. 2012. **Akuntansi Manajemen**. Edisi 1. BPFE. Yogyakarta.
- Hasan, Stoner, A.F. 2014. **Pokok-pokok Teori Pengambilan Keputusan**. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10)**.Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2015. **Akuntansi Biaya**. Edisi 5. Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2015. **Akuntansi Manajemen**. Edisi Ketiga. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Edisi Ketiga . Salemba. Jakarta.
- Prawironegoro, Darsono. 2008. **Akuntansi Manajemen**. Edisi kedua, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Rudianto. 2013.**Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis**. Erlangga. Jakarta.
- Salman, Riza. 2016. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit Indeks. Jakarta
- Simamora, Henry. 2014. **Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis**. Salemba Empat. Jakarta.

Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND**. Alfabeta. Bandung

Sugiyono. 2013. **Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Alfabeta. Bandung.

William, Chuck. 2011. **Manajemen**. Buku I. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.

[www.gurupendidikan.com](http://www.gurupendidikan.com)

